

運営維持における業務品質を評価する ～ ケーススタディ・BCP ～

JFMA

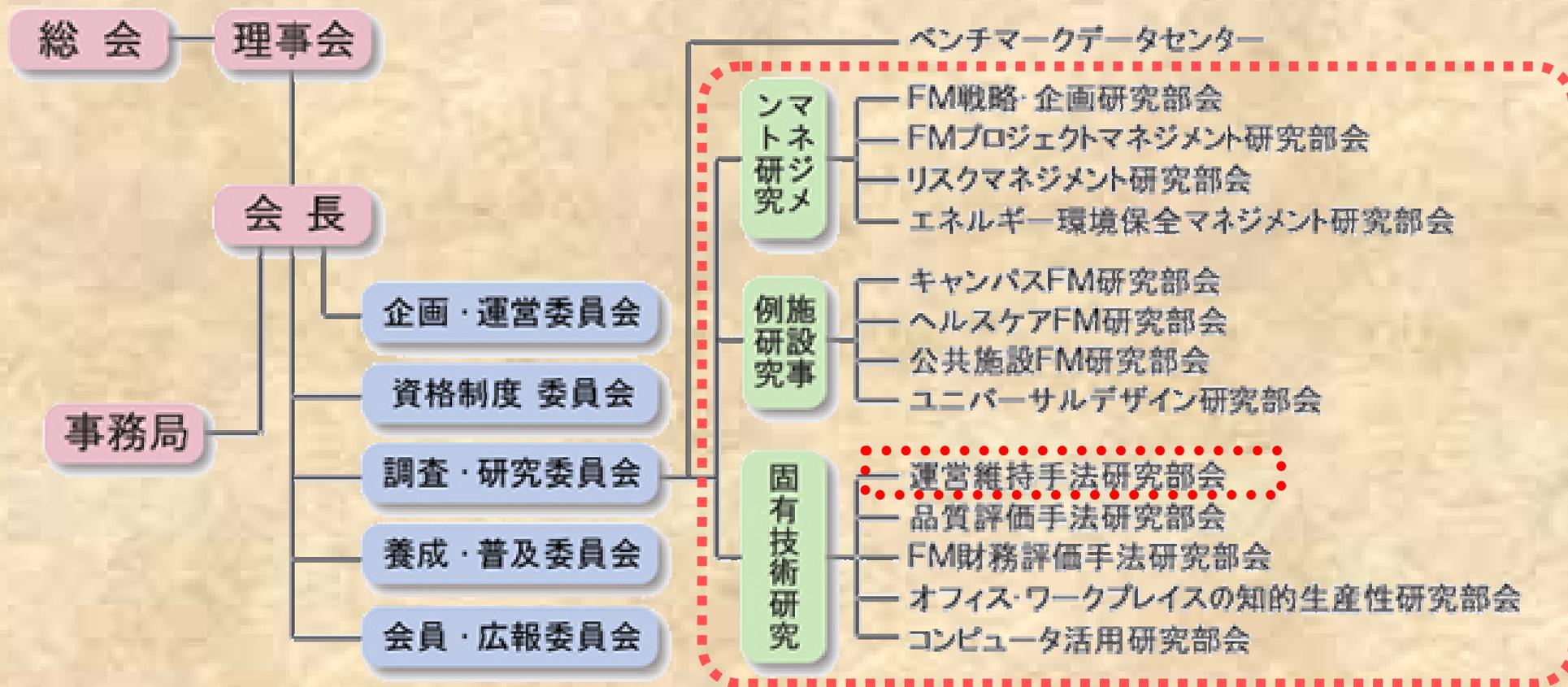
運営維持手法研究部会

吉瀬 茂・鈴木 掌・秋山 洋一



はじめに

運営維持手法研究部会の紹介



はじめに これまでの活動状況

『全ての施設利用者の視点に立った
ファシリティの運営維持業務とその定量的評価』
に関する取組みを行なっている

ファシリティマネジャーが
ファシリティを良好に保つために!!!

運営維持の管理業務に携わる全てのファシリティマネジャーが
業務品質を評価する時に使えるツールとして役立ててもらうために



はじめに これまでの活動状況

『納得感のもてる適切な改善』

重要なファクター 品質とコストのバランス / 良質なサービスと高い信頼
/ 価値を生むファシリティ / ロングスパンを目指した
マネジメント / 利用者満足度のベンチマーク

ファシリティマネジャーが行うべき業務とは
要求水準、教育研修、インスペクションなどの評価を基に業務改善し
運営維持における最良な業務品質を継続的に維持すること
～ 納得感の醸成が重要なポイント～

考動するにあたって !!!

Five Drucker Questions:

- (1) 我々の使命は何か？ (2) 我々の顧客は誰か？ (3) 顧客にとっての価値は何か？
- (4) 我々にとっての成果は何か？ (5) 我々の計画は何か？



はじめに これまでの活動状況

『ファシリティマネジャーの視点』

(1) ファシリティを取り巻く周辺環境(要因)の把握

「例えば」 オフィスでは

《外的要因》 光・音・熱・空気・空間

《感覚的要因》 視覚・聴覚・嗅覚・触覚・
温覚(温度感覚)



はじめに これまでの活動状況

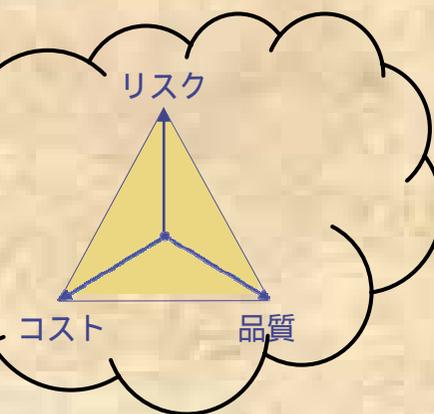
『ファシリティマネジャーの視点』

(2) 事業継続《Business Continuity Plan》の維持

(3) 品質とコストのバランス感覚

施設を使う人々が
納得感を持てる
ポイントは？

F M'er



はじめに これまでの活動状況

『達成イメージ』



CS = Customer's Satisfaction
(顧客満足)
ES = Employee's Satisfaction
(従業員満足)



はじめに 取組にあたってのファクター

『ファシリティを取り巻く社会環境』

a Japanese-style lost decade
(日本の失われた10年 20年+10年……)

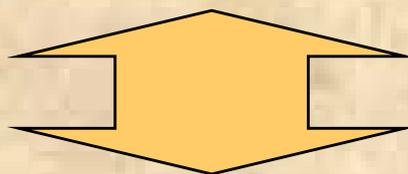


はじめに 取組にあたってのファクター

『サービスについての認識のギャップ(ズレ)！』

施設管理者(オーナー)が提供する(考える)サービス

ギャップを埋める



重要なミッション

施設を使うすべての人々(利用者)が期待するサービス

『ファシリティが抱える機能性のギャップ(ズレ)！』

~ 三つの「ギャップ」を埋める !!! ~

- (1) ニーズの多様化による使い勝手！
- (2) 模様替えや業務(利用者)等の変化による機器設定！
- (3) 設備機器の経年劣化による機能低下！



はじめに 運営維持のチェックシート

『運営維持の品質を評価するチェックシート』

(1) 満足度チェック (quality Satisfaction check)

施設利用者のトレンドを把握・確認

POE (Pre/Post Occupancy Evaluation)

(2) Yes / No チェック (10 minutes check)

サービス内容を自己確認・改善

(3) 品質評価 チェック (quality check)

組織が作業品質をフォローしているか確認・評価



運営維持における業務品質

『運営維持 三つの業務』（総解説ファシリティマネジメント）

維持保全

運用管理

サービス

- (1) 施設の運営方針に基づき、施設を継続的に適切な状態に保つこと
- (2) 施設の機能・性能を発揮させ、長い年月にわたって施設を良好な状態で運用すること
- (3) 施設を運用し、サービスを提供して、利用者の知的生産性や満足度を高めること



運営維持における業務品質

『運営維持の品質目標』(総解説ファシリティマネジメント)

～人と社会との関わりを良好に保つこと～

- ・施設そのものの性能と室内環境(執務空間・生活空間)
- ・施設を利用する人たちの満足度(利用者満足度)
- ・地域や地球環境への対応(配慮)

『品質目標』

- | | |
|-----------|---------------------------------|
| (1) 品格性 | 地域制 / 景観性(美観性) / ブランディング(企業信頼性) |
| (2) 快適性 | 居住性 / エルゴノミクス(人への配慮) / 保健性 |
| (3) 生産性 | 機能性 / 効率性 / 利便性 / 融通性 / 俊敏性 |
| (4) 信頼性 | 安全性 / 防犯性 / 耐久性 / 保全性 |
| (5) 環境保全性 | 省エネルギー / 省資源 / 長寿命 |
| (6) 満足度 | 利用者満足度 / 顧客満足度 |



運営維持における業務品質

『運営維持の業務品質』

- (1) 業務の実施状況や達成度等の状況(品質)
- (2) 業務の提供から満足度等の状況上の課題や問題点について改善しフィードバック対応等を行なっている状況(品質)



運営維持における業務品質

『作業品質』

運営維持の各作業を実施するための目標(作業レベル)を示したものの

「例えば」

出来栄え、業務の達成具合、対応時間、作業ミス・トラブルの発生状況等の目標を示したものの



運営維持における業務品質

『組織品質』

作業品質を保証(管理)するための業務管理、組織的に品質を維持する為の管理体制やシステム化の取組み状況、品質上の課題や問題点を抽出し、業務を改善する仕組み等を示したものの

「例えば」

統一的な作業手順、点検、教育・訓練、緊急対応体制
フィードバック等の協力体制の整備、管理状況等の
体制を示したものの

担当者の出来不出来に左右されない品質!!!



評価シートの内容

1. 作業計画
2. 作業実施
3. 資機材管理
4. 契約書・業務仕様書
5. 社内・現場内教育
6. 組織管理体制
7. 情報管理体制
8. 苦情処理体制
9. 安全衛生
10. 社外研修
(資格試験・受講)
11. 接客対応
12. 従事者控室
13. 館内規則・貸与品等



評価シートの内容

評価項目

1.作業計画

- ・作業計画書(仕様書)の作成
- ・作業手順書(現場マニュアル)の作成
- ・作業計画に基づいた勤務シフト表
- ・BCP(事業継続計画)の作成



評価シートの内容

評価項目

2.作業実施

- ・報告書の作成
- ・事故防止ルールの作成
- ・ミーティングの実施

	作業手順書通り実施されているか
	作業実施日の変更等があった場合、変更理由、履歴は残っているか
	作業毎に事故防止ルールは定められているか
	事故防止ルールは現地で確認ができるか



評価シートの内容

評価項目

3. 資機材管理

- ・ 機材リスト(台帳)の作成

4. 契約書・業務仕様書

- ・ 契約書や業務仕様書の更新
- ・ 作業計画書や作業手順書の更新



評価シートの内容

評価項目

5.社内・現場内教育

- ・現場内教育の実施
- ・防災訓練の実施(参加)
- ・新規従事者への研修マニュアルの作成



評価シートの内容

評価項目

6.組織管理体制

- ・緊急対応体制図の作成
- ・統括管理者や作業責任者の明確化

本社の担当者は明確になっているか

契約先・協力会社の連絡先・担当者は明確になっているか



評価シートの内容

評価項目

7.情報管理体制

- ・情報漏洩防止ルールの作成
- ・過去の情報漏洩に対する対策



評価シートの内容

評価項目

8. 苦情処理体制

- ・ 苦情処理体制の整備
- ・ クレームに対する改善策



評価シートの内容

評価項目

9.安全衛生

- ・安全衛生マニュアルの作成
- ・事故に対しての対応策



評価シートの内容

評価項目

10. 社外研修 (資格試験・受講)

・各種社外研修の実施

各種研修(資格試験・受講)の開催頻度は週正か

11. 接客対応

- ・接客対応マニュアルの作成
- ・マナー研修の実施



評価シートの内容

評価項目

12. 従事者控室

- ・控室内の備品リストの作成
- ・火気取り扱い、消灯、戸締り、ごみ分別



評価シートの内容

評価項目

13.館内規則・貸与品等

- ・鍵やカードの取り扱い、定期点検
- ・作業員への館内規則周知
- ・貸与品の管理

定期的に棚卸しがなされているか



評価シートによる調査内容

- ・調査方法：Yes・Noチェックシートを使用
- ・調査時期：平成23年7月～8月
- ・調査業務：設備、警備、清掃
- ・調査エリア：首都圏
(茨城県、千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県)
- ・調査現場数：105件



評価シート活用データの分析（項目別ベスト5）

報告書（日報）を作成している（99.0%）

勤務予定表を事前に周知している（99.0%）

申送り書等を利用した報告体制をとっている（99.0%）

契約先の連絡先・担当者は明確になっている（99.0%）

報告書を定められた期日で提出している（98.1%）



評価シート活用データの分析（項目別ワースト5）

過去に発生した事故に対して、業務マニュアル等で
対策が明記されていない(29.5%)

待機所内の備品リストを作成していない（33.3%）

安全衛生マニュアルを作成していない(33.3%)

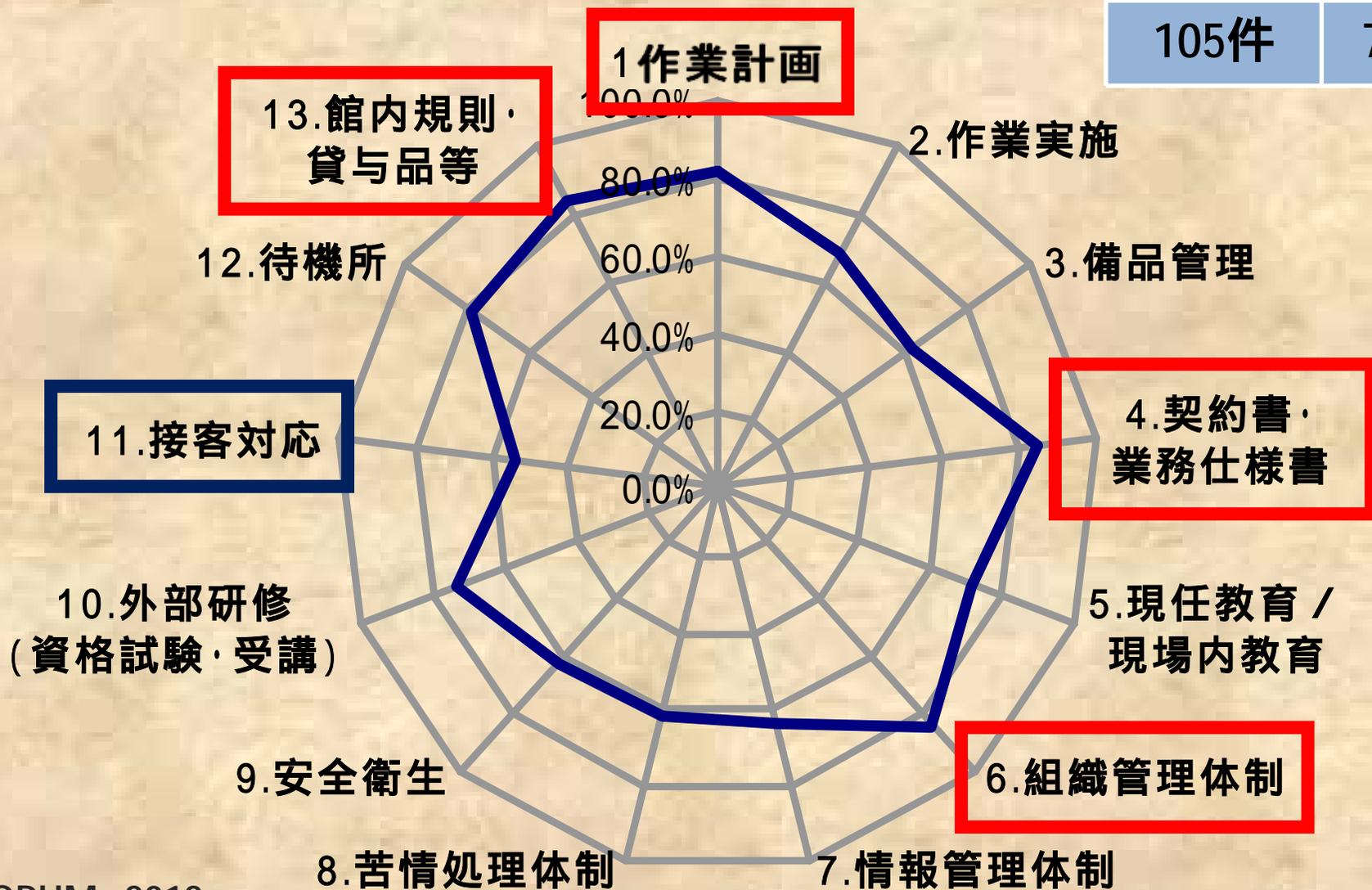
機材リスト(台帳)が最新のものに更新されていない
(33.3%)

マナー研修は行われていない(40.0%)



評価シート活用の全体結果

件数	平均点
105件	73.2%



参考事例 1

物件概要

所在地 : 都内

施設用途 : オフィス・商業施設

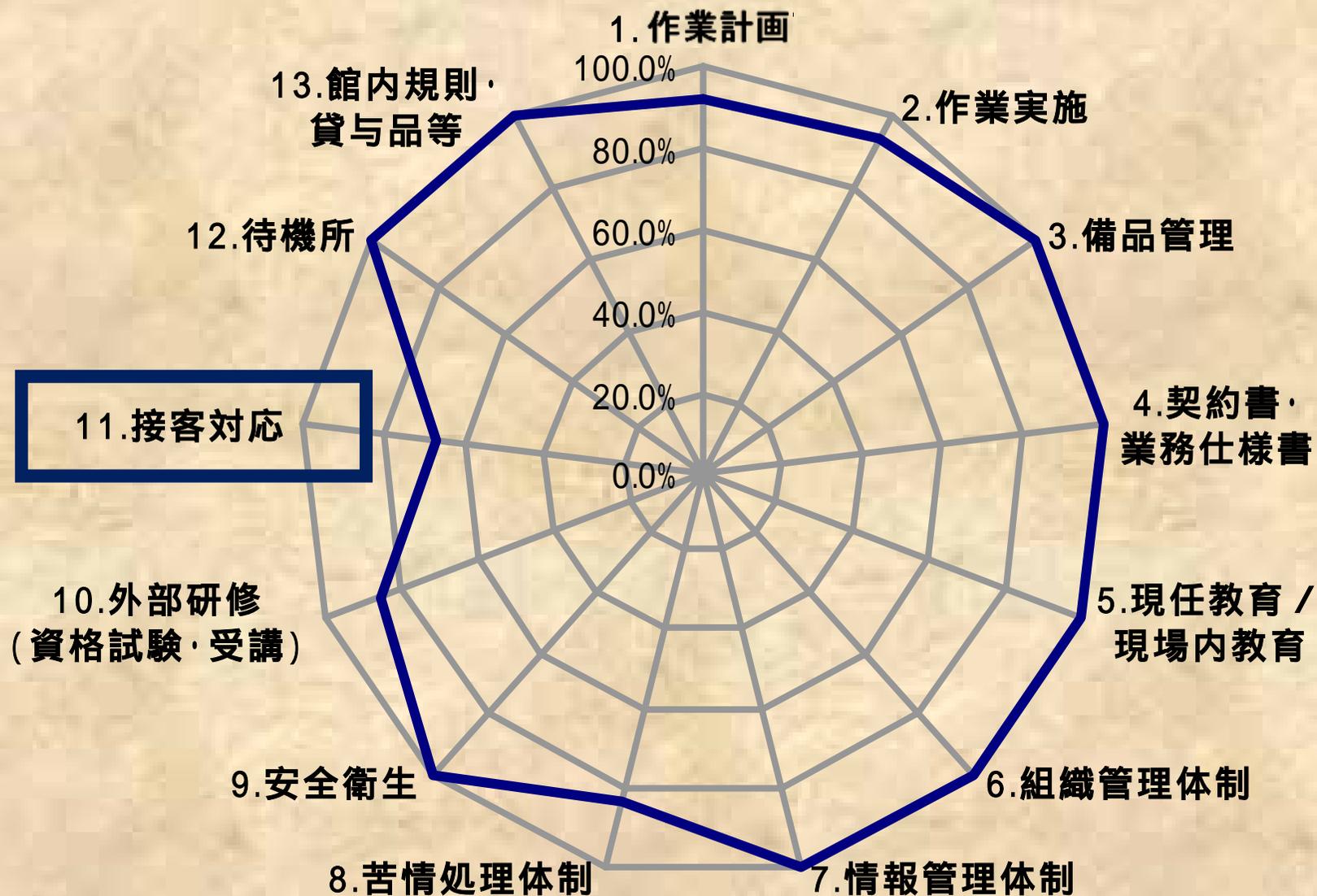
物件規模 : 地上 階、地下 階

委託業務 : 施設警備業務

参考事例 1 データ分析

- ・備品リストが作成されていない
- ・事故防止ルールが現地で確認ができない
- ・苦情処理対応が時系列で記録されていない
- ・研修(資格試験・受講)履歴が現場にない
- ・マナー研修が行われていない

参考事例 1 結果



参考事例 2

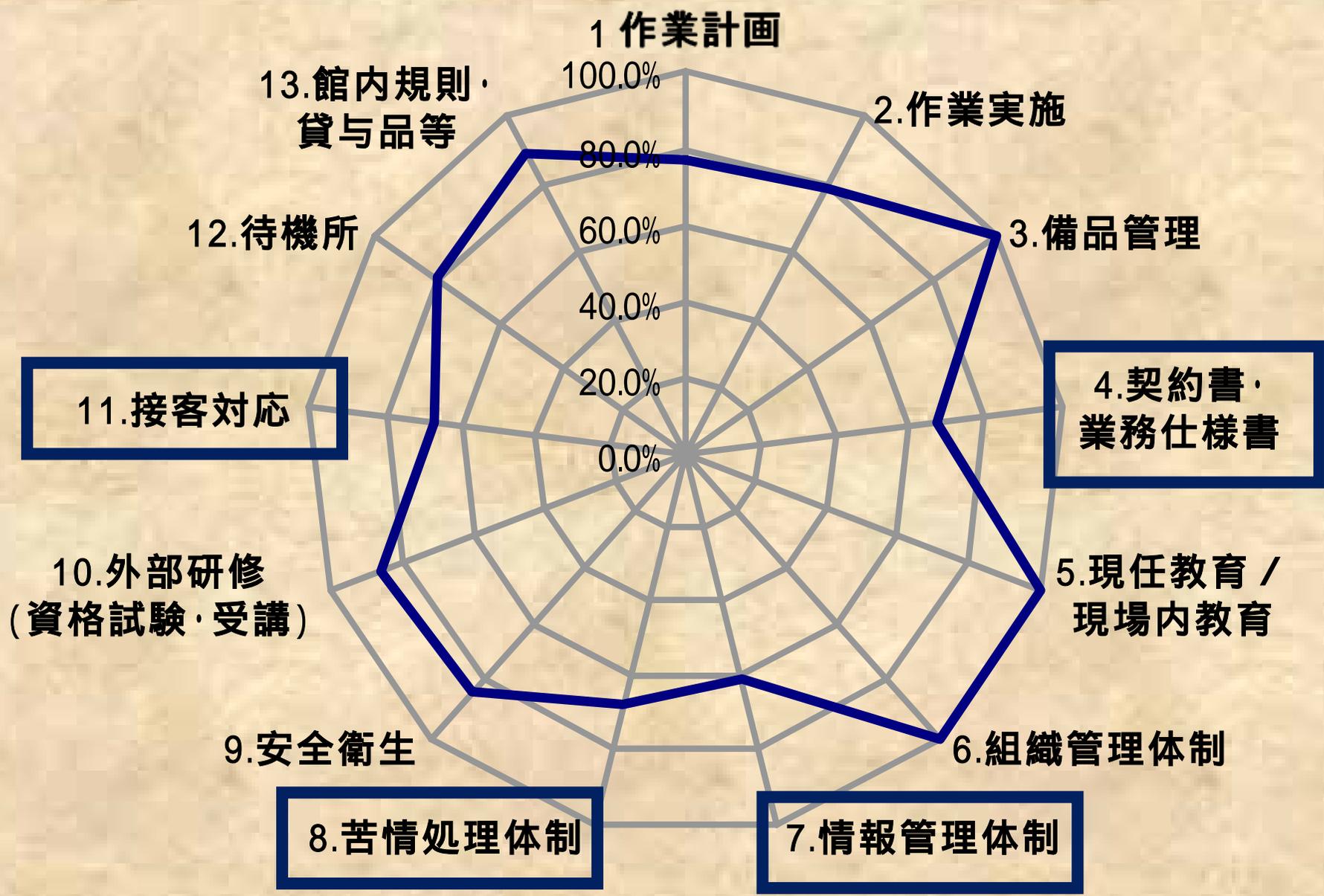
物件概要

所在地 : 都内
施設用途 : オフィスビル
物件規模 : 地上 階
委託業務 : 施設警備業務

参考事例 2 データ分析

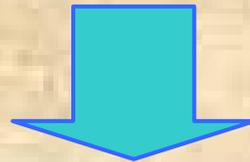
- ・ BCP (事業継続計画) が作成されていない
- ・ 安全衛生マニュアルは作成されていない
- ・ 事故防止ルールが現地で確認ができない
- ・ 仕様の変更等により業務マニュアルが更新されていない
- ・ 過去の情報漏洩等の対策は講じられていない
- ・ 苦情処理対応が時系列で記録されていない
- ・ マナー研修が行われていない
- ・ 待機所内の備品リストは作成されていない

参考事例 2 結果



社内での評価シート活用のメリット

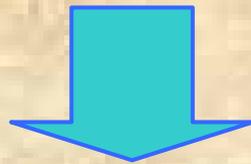
- ・会社全体の傾向(強み・弱み)がわかる
- ・物件規模別、用途別、地域別等の傾向がわかる
- ・管理サイド(本社・支社等)と現場サイドのミスマッチがわかる



- ・業務の「見える化」による評価・改善
- ・現場任せではなく、組織として、具体的な日常指導、品質向上を行うことが可能

今後の活用方法

- ・評価する側と評価される側とのギャップが明確になる
- ・分析結果を公開することで、相互に理解が深まる
- ・課題や問題点について改善し、フィードバックする
- ・継続的に活用することで、「PDCA」サイクルによる運用



- ・組織品質の維持・管理ツールとして活用する
- ・施設利用者の知的生産性・満足度を高める

アジェンダ

- ・はじめに
- ・運営維持における業務品質
- ・評価シート活用データの分析
- ・品質評価シートver.2.0
- ・運営維持業務におけるBCP



品質評価シートver.2.0

14.BCP(事業継続計画)

評価資料	BCP(事業継続計画書) 訓練・教育記録 作業者聞き取り
------	------------------------------------

No	チェック項目
①	施設特性(事業内容・テナント状況)を理解したBCPが作成されているか
②	対象となるリスクが明確になったBCPが作成されているか
③	ビル関係者での緊急連絡網が整備されているか
④	予防対策(備蓄品etc)が明確になったBCPが作成されているか
⑤	復旧対策が明確になったBCPが作成されているか
⑥	継続的に訓練・教育はなされているか



運営維持業務におけるBCP

【図表3 BCPプロジェクトの組織体制の例】



運営維持業務におけるBCP

『施設BCP策定プロセス～』 ～災害等までの準備～

step 1 施設特性の把握

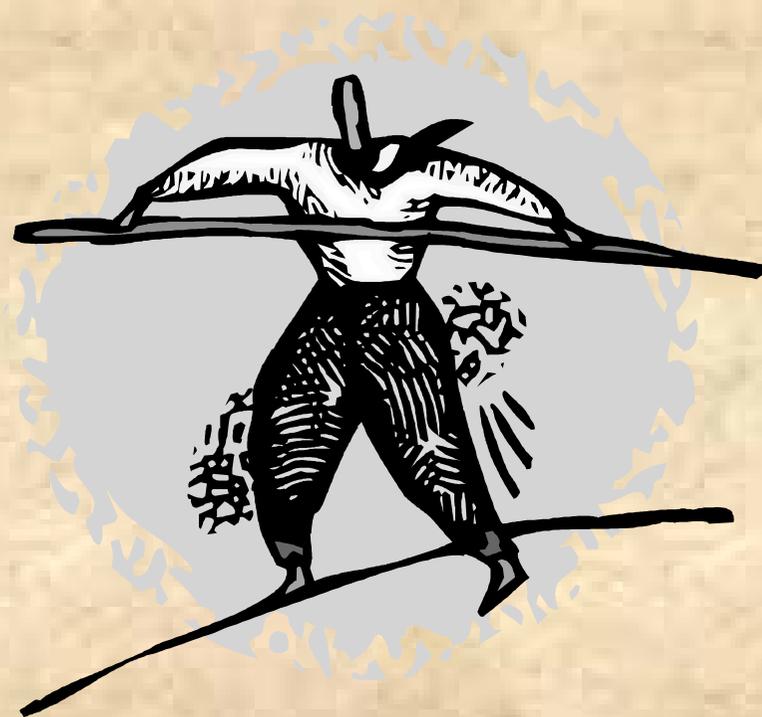
step 2 対象となるリスク分類

step 3 緊急連絡網の作成

step 4 予防対策

step 5 復旧対策の作成

step 6 継続的な訓練・教育



運営維持業務におけるBCP

・施設特性

シチュエーション(立地)

施設は立地に根差す。

シチュエーションに応じたBCPを検討する必要がある。

「例えば」

都内or郊外 海岸沿いor川沿いor丘陵地域 etc



運営維持業務におけるBCP

・施設特性

利用用途(事業内容)

利用用途(事業内容)によって復旧の優先順位が変わる
テナントビルでは、各テナントの事業内容も把握する

「例えば」

本社or支社 事務所or倉庫 データセンター

事務所ビルor商業ビル

公共性の高いサービスを提供していないか(テナント)

etc



運営維持業務におけるBCP

・施設特性

建物状況

設備内容や施設の構造、築年数も考慮する

「例えば」

高層or低層 築浅or築古 個別空調orセントラル空調

電気錠orシリンダーキー

エネルギー供給元(地域冷暖房・PPT) etc



運営維持業務におけるBCP

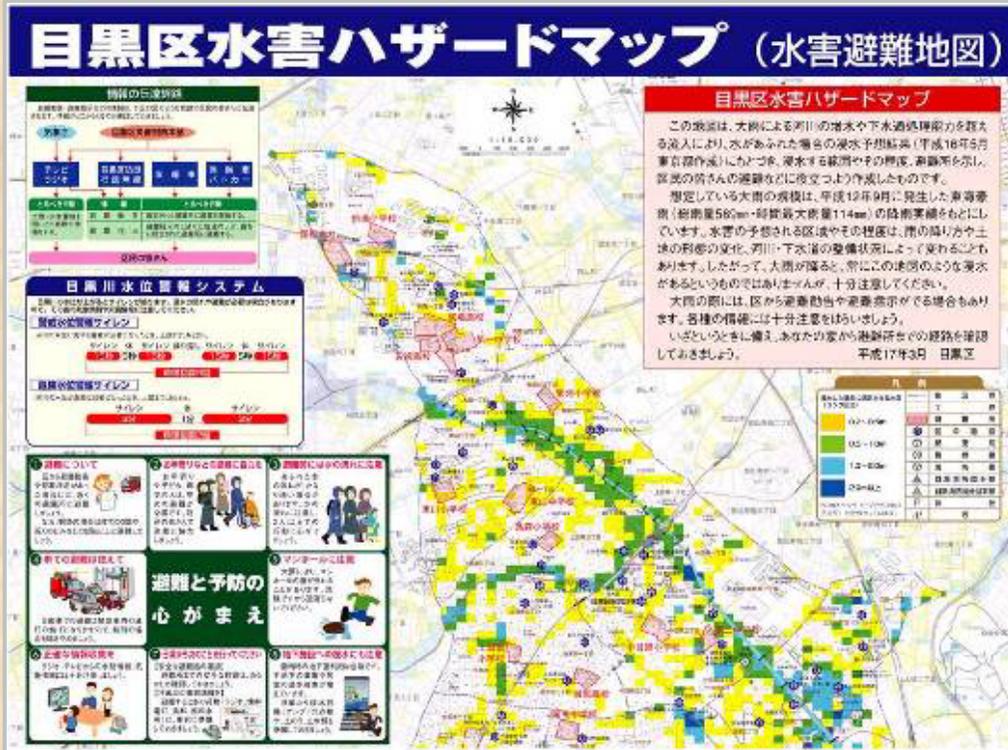
・対象となるリスク分類

災害	台風・地震・津波・パンデミック 他
事故	火災・労働災害 他
事件	テロ・放火・飛び降り 他

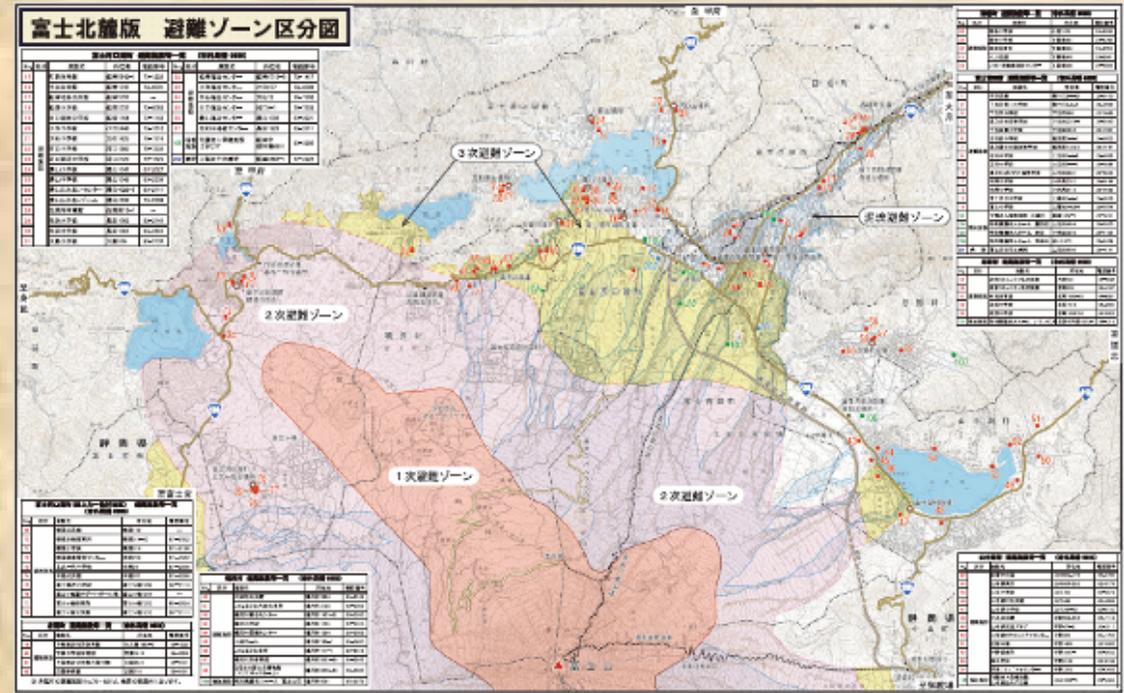


運営維持業務におけるBCP

【参考】ハザードマップ



目黒区 HP



富士吉田市 HP



運営維持業務におけるBCP

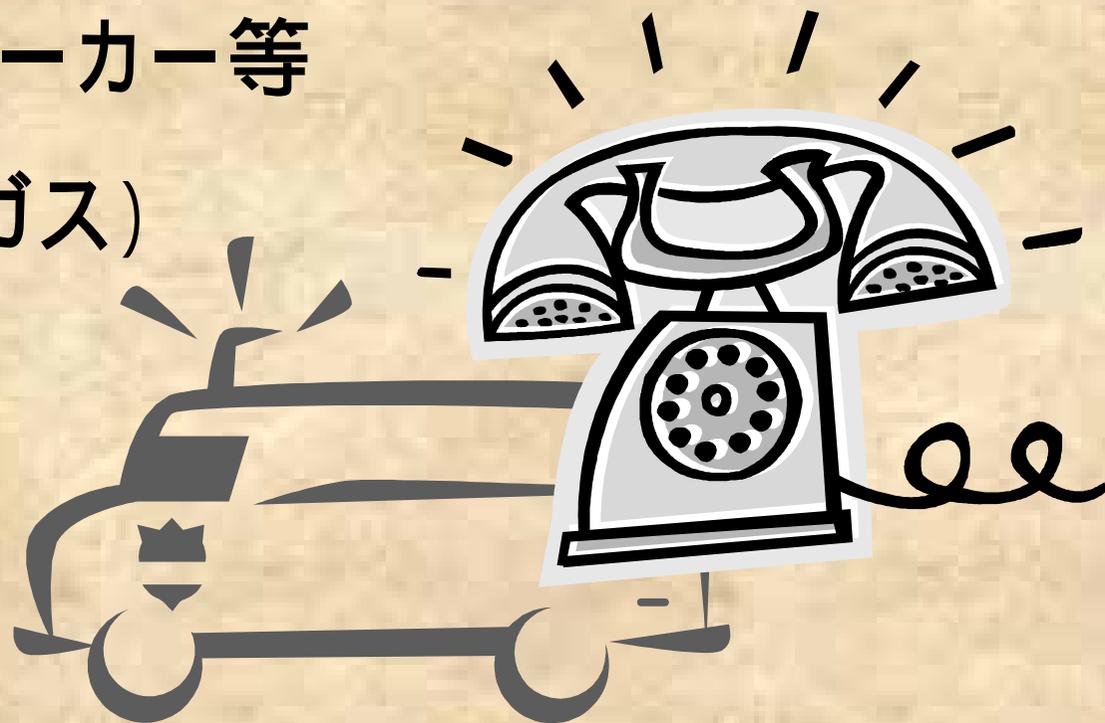
・緊急連絡網の作成

アウトソーサー(設備・警備・清掃etc)

建設会社・各種設備機器メーカー等

インフラ会社(電気・水道・ガス)

官公庁・気象庁etc



運営維持業務におけるBCP

・予防対策

備蓄品(例)

ボール・担架・簡易トイレ・食料品・ラジオ(TV)

テナントビルの場合、帰宅困難者対策としてビル利用者の10%程度を備蓄している例もある



運営維持業務におけるBCP

・復旧対策の作成

初動対応の明確化

誰が、どこを、どのように確認するか

経過時間毎の復旧目標を想定する

業務の優先順位を明確にする

(要員減には仕様減で対応する為)



運営維持業務におけるBCP

【参考】復旧対策

種別	復旧優先順位	復旧までの事前準備項目と対応内容	事前準備スタート時期	(公共インフラ) 復旧想定時間	公共インフラ回復後のビル復旧範囲と手順
----	--------	------------------	------------	--------------------	---------------------

--	--	--	--	--	--



運営維持業務におけるBCP

・継続的な訓練・教育

防火・救急救命・防災・防犯訓練

また、交通機関の麻痺に備えた帰宅訓練等検討する



運営維持業務におけるBCP

～ 運営維持は複合した業務～

「ファシリティマネジャーの心構え」
運営維持の視点で！ BCP対応の基本(考え方)

『日常業務の対応』 ～的確・着実な考動～

- ・ 単体業務のトラブル … リスク管理(回避)に従って考動
- ・ 複数業務のトラブル … BCPに従って考動
- ・ 考動の継続(ステークホルダーとの共生/生き続ける)
- ・ 情報共有(ステークホルダーとの共有/情報の発信・収集)



運営維持業務におけるBCP

～ 運営維持は複合した業務～

「ファシリティマネジャーの心構え」
運営維持の視点で！ BCP対応の基本(考え方)

『震災からの教え』 ～ 的確・着実な考動～

step 1 命の大切さ(安全を確保)

step 2 出来ることから(考動/生活や活動を再開)

step 3 考動の継続(ステークホルダーとの共生/生き続ける)

step 4 情報共有(ステークホルダーとの共有/情報の発信・収集)

複数の連絡手段(通信設備・伝言掲示板・集合場所)



おわりに

ありがとうございました。

運営維持手法研究部会

